

令和7年3月24日

# 北海道・札幌市働き方改革2.0

人と、組織と、そして、未来がつながる働き方

PRESENTS FROM

HOKKAIDO

KAWANO

HENMI

OHSHIRO

SAPPORO

KONAKA

HAYASHI

IWATA



## 01 | 現状と課題 03

現状の把握	04
課題の検討(環境)	08
課題の検討(モチベーション)	13
課題の検討(継続)	15
課題解決に向けて	17

## 02 | 先進事例 18

長野県(創造的活動支援)	19
NTTコミュニケーションズ(柔軟な働き方)	20
デジタル庁(テレワーク推進))	21
宮城県(フレックスタイム制・週休3日制)	22
気づき・問題意識	23

## 03 | みらいへの提案 24

先進的ワークスタイル	26
リモートベーシックワーク	30
パーソナルルーティング	31
本提案実現後の働き方	34





# 01

---

## 現状と課題

---

- 現状の把握
- 課題の検討(環境、モチベーション、継続性)
- 課題解決に向けて

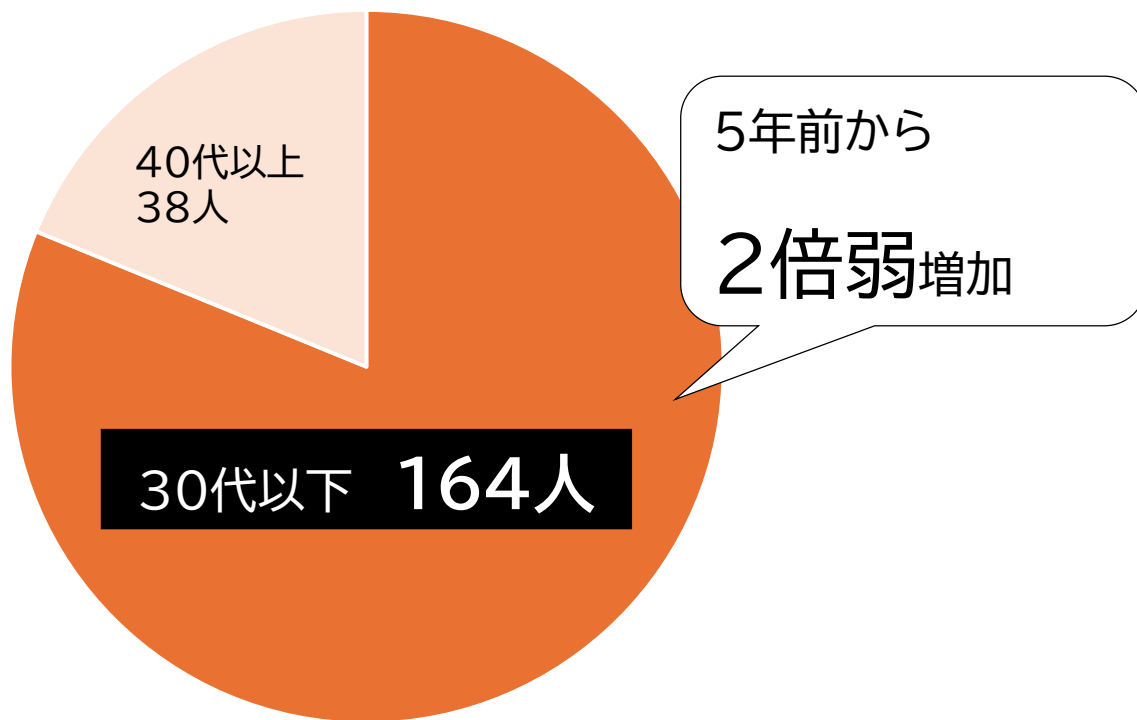




## 30代以下の離職者数の増加

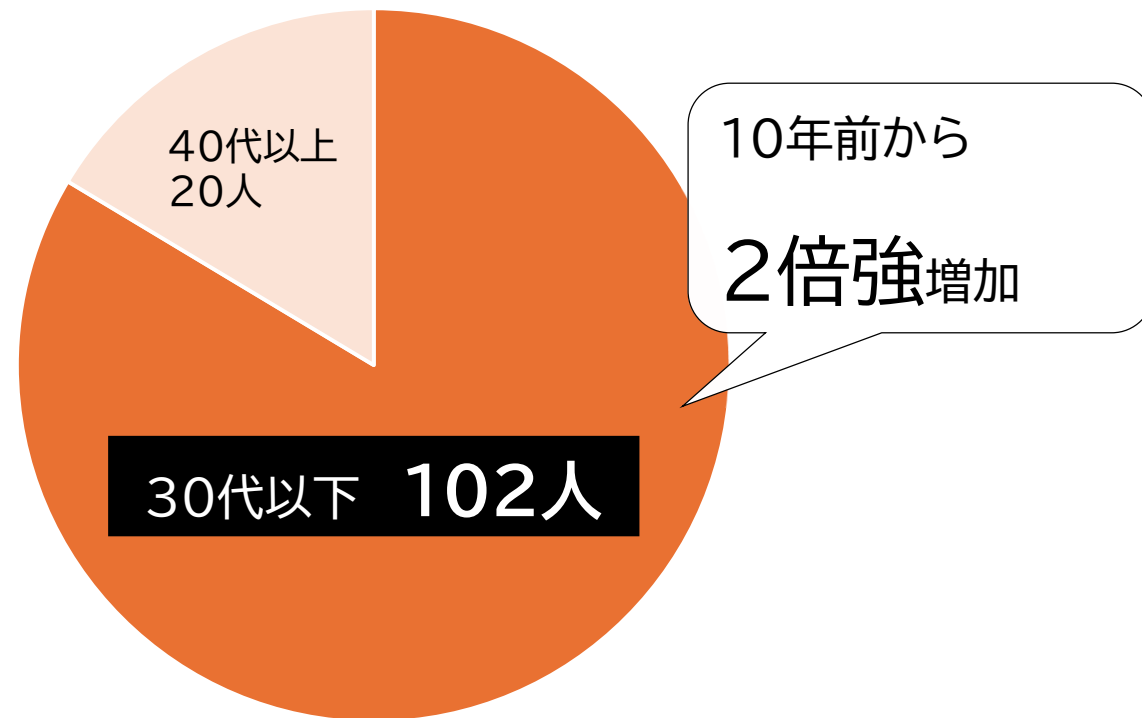
### 北海道庁(令和4年度)

自己都合退職者(※1)



### 札幌市役所(令和4年度)

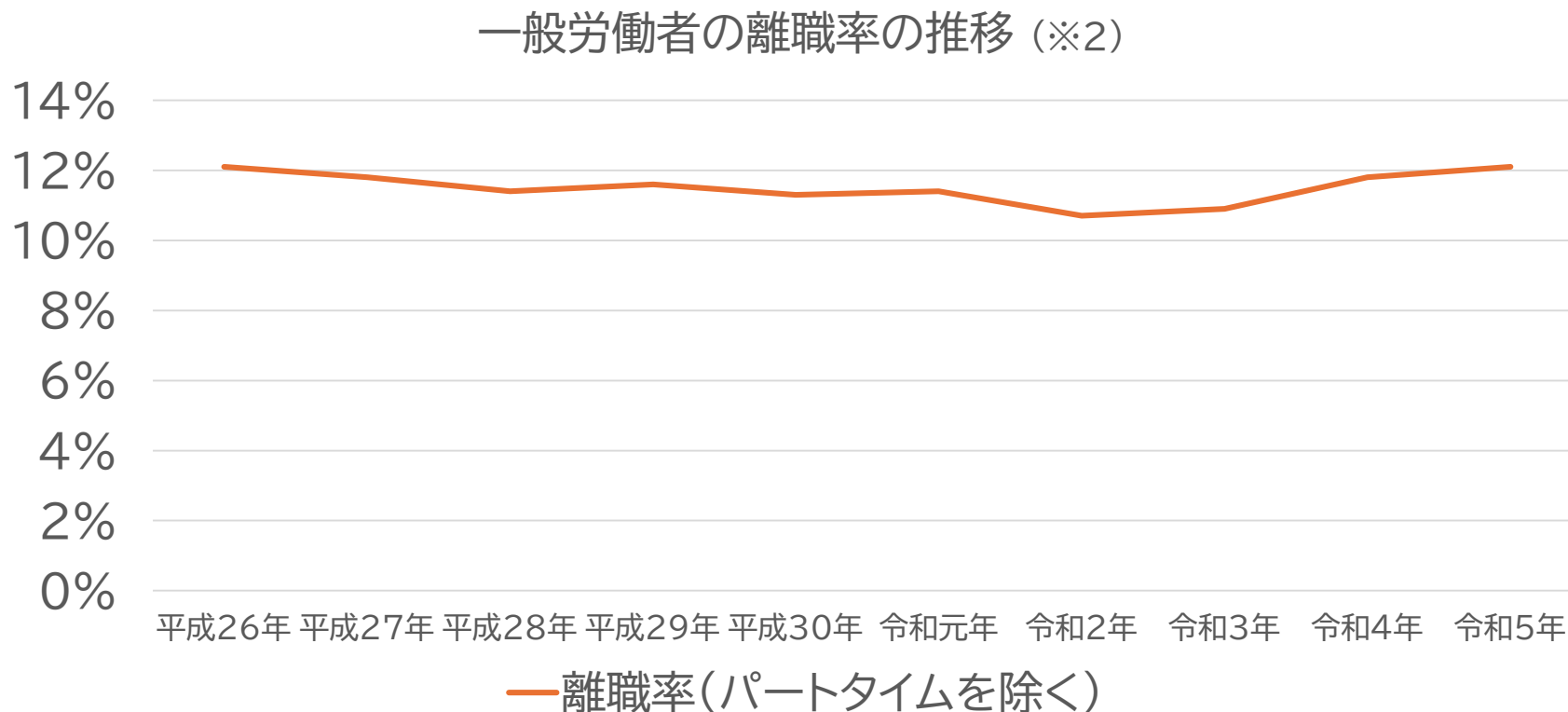
自己都合退職者(※1)





## 民間企業の離職率

道市若手の離職者が増えている一方、民間企業の離職率は12%程度で大きな変化なく推移



（P.5）（※2）令和5年雇用動向調査結果



## 職員採用試験の受験倍率低下

北海道 〈R元〉3.7倍 → 〈R6〉2.1倍 (▲1.6倍)

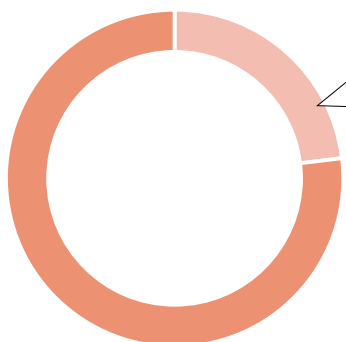
札幌市 〈R元〉7.5倍 → 〈R6〉5.2倍 (▲2.3倍)

民間平均 有効求人倍率 〈R元〉1.47倍→〈R5〉1.3倍 (▲0.17倍)(※3)

(P.6)(※3) 政府統計e-Stat 一般職業紹介状況

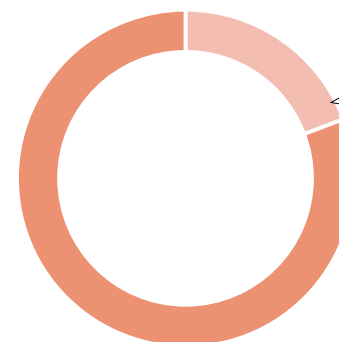
## 採用辞退者数の増加

R5年度



4分の1弱が  
採用辞退

北海道



2割弱が  
採用辞退

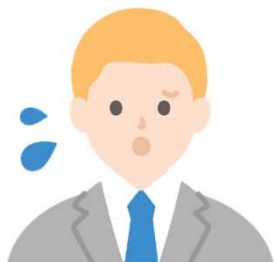
札幌市



## 若手に選ばれない理由



職場・執務環境に魅力を感じられない？



モチベーションが上がらない？



働き続けられない？



## 社会課題が複雑化し、行政事務の負担増加



デジタル技術の導入に伴う  
リスクマネジメントや  
デジタル格差



異常気象、大規模災害、  
感染症等への対応



高齢者の増加による  
介護や医療サービスの  
需要増加

今後ますます大変そう





## 組織と働き手が、win-winな施策が少ない

民間先進事例（※4）



テレワークの奨励  
ITツールの活用で  
長時間労働削減

（トヨタ自動車株式会社）



最低14日年休取得  
繰り越しによる年休の  
消滅ゼロ

（株式会社アイシン・ロジテクサービス）（※5）



社員全員フリーランス  
自由な反面、責任UP  
会社・社員に相乗効果

（株式会社タニタ）

（P.9） ※4 働き方改革に成功した企業の取り組み事例5選！  
※5 アイシン・ロジテクサービスHP

公務員は考え方が古そう

総務局職員部勤労課へのヒアリング 《2024.9.12》

年次有給休暇の平均取得日数は16.1日

(※6) 指定都市の年次有給休暇の平均取得日数は16.0日（R5.1.1～R5.12.31）

在宅勤務について

- ・実施したことがある職員数 R5年度403人
- ・育児・介護等の要件なし
- ・在宅勤務可能な業務端末は今後増えていく

(P.10、11) (※6) 令和5年度地方公共団体の勤務条件等調査



今後さらに拡充の余地

総務部人事局人事課へのヒアリング 《2024.9.20》

年次有給休暇の平均取得日数は13.6日

(※6) 都道府県の年次有給休暇の平均取得日数は14.3日 (R5.1.1～R5.12.31)

総務部イノベーション推進局改革推進課から情報提供

テレワークについて

- ・テレワーク実施率 73.2% (R5年度)  
(在宅勤務、サテライト勤務、モバイルワークのうち1つでも実施した割合)
- ・ホテル客室、民間等運営のテレワーク施設で可能
- ・分単位で実施可能
- ・育児、介護等の要件無し

(P.10、11) (※6) 令和5年度地方公共団体の勤務条件等調査



比較的可柔軟性が高い



## 働き方のイメージと実態

### イメージ



今後大変そう

### イメージ



考え方が  
古そう

### 実態

- 平均的な休暇取得日数は**月1日以上の水準**
- **業務量格差を是正**すれば  
一部の大変なイメージが変わるかも！

### 実態

- PC確保や制度づくりなど、柔軟な働き方の  
**土台が築かれている真っ最中**
- 制度を**万人が活用**できて、魅力が伝わる！  
「柔軟な働き方ができること」による企業選びへの影響は9割（※7）





## 組織ごとの繁閑差、休暇取得の不公平感

組織の役割の平準化は難しい

係・課の間で助け合う  
仕組みがない



休暇取得のあり方を見直せないか

有志の応援ができないか





## 頑張りが報われない



短期の育児休業、介護休業、年度途中の病休等  
欠員補充が難しい場合、  
**インセンティブを設定**できないか





「仕事を頑張る」だけではいけない

育児や介護による

仕事の制限  
出張の制限  
突発的な休暇

転勤を理由とした退職も少なくない

転勤の辞令が**退職**の  
**きっかけ**になる人は多い（69%※8）  
若い世代、女性は傾向が強い  
20代:78%、30代:75%、女性:75%



（P.15）（※8）（株）エン・ジャパン「転勤」に関する意識調査（2024）

働く場所・時間を**選べる**ことで  
**安定的に**働き続けてもらえないだろうか

**転勤**の必要がなければ  
**退職せず**に働き続けられないだろうか





## 格差是正と選択肢増加がポイント

環境に魅力を感じられない？



◆組織ごとの**業務量の格差**を是正

◆万人による**自由な制度活用**

モチベーションが上がらない？



◆**有志による応援**で休暇取得

◆**インセンティブ**を設定

働き続けられない？



◆働く**場所・時間**を選ぶ

時間と場所、あとは  
インセンティブが  
キーワード**カニ**





## 時間にフォーカス

- ◆ 部署間の**応援制度**を創設すれば  
業務量の格差を是正できるのでは？
- ◆ **週休3日制**で週休日を増やせば  
**WLB確保**に繋がるのでは？

## 場所にフォーカス

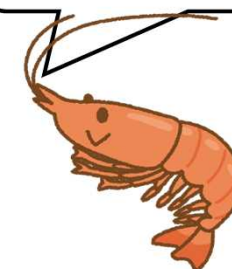
- ◆ リモートワーク普及の成功事例から  
万人が活用するための糸口を見つけたい！

先進的な 企業  
自治体  
関係機関



にヒアリングしよう！

ヒントを探しに  
ヒアリングに行く**ヒビ**



# 02

## 先進事例

---

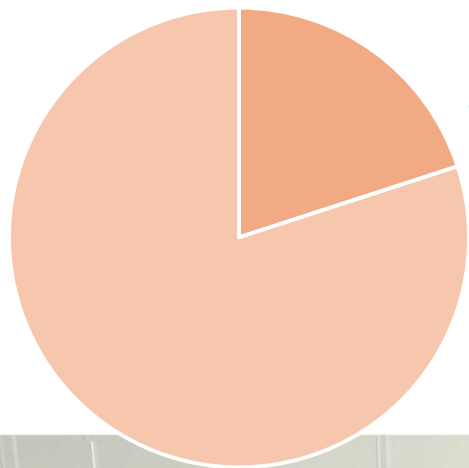
- 長野県(創造的活動支援)
- NTTコミュニケーションズ(柔軟な働き方)
- デジタル庁(テレワーク推進)
- 宮城県(フレックスタイム制・週休3日制)
- 気づき・問題意識





## 勤務時間の一部を所属以外の業務に充てる

勤務時間



### 創造的活動支援制度

- ・ 知見、専門性、熱意を生かし勤務時間の20%以内を他所属業務に充てられる
- ・ 幅広い業務(通訳、イベント助っ人など)
- ・ 庁内HPで募集



- ◆ 派遣先から感謝されて、単純にうれしかった！
- ◆ 新たな業務を経験し、モチベーションが上がった！
- ◆ 新しい業務経験が、異動希望の参考になった！



## 時間や場所に制約されない



ノートPC

スマートフォン

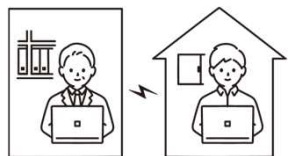
スマートフォン×セキュアなノートPC接続で勤務地に縛られない**リモートワーク**  
内線電話・テザリング端末としての活用に加え、アプリを活用したコミュニケーション  
(メール・チャット・決裁)の実現によるスマートフォンのフル活用

業務の状況に応じて、**臨機応変な業務時間**

(コアタイムのないスーパーフレックスタイム制)

外勤時は**自宅近隣のカーシェア利用**で、直行直帰を実現

## コミュニケーションの充実



チャットや通話アプリをフル活用し**気軽なコミュニケーション**  
社員が支社長へ**直接意見を伝える「ダイレクトコミュニケーション」**

- ◆ 柔軟な働き方・オープンな環境が**入社決め手**に
- ◆ チャットを活用し、時間・場所に制約のないコミュニケーションで**業務は能率UP!**
- ◆ 上記の実現により、実家に帰省しながら仕事ができる。**ワークライフバランスが充実!**





## テレワークを活用を前提とした働き方 (2024年11月25日 デジタル庁ヒアリング内容まとめ)



必要な時にテレワーク活用できるように、各職員が仕事を進める

エンジニア・デザイナーなど、民間出身者が約半数

⇒テレワーク勤務が可能な民間企業も多い中で、積極的なテレワーク活用は、

民間人材の採用活動や組織運営にも有効



- ◆ 悪天候時など非常時においても、柔軟にテレワークへ変更できることで、業務遂行における影響を限定的にできるのがありがたい！
- ◆ 国会待機も、テレワークで対応できる。
- ◆ テレワーク勤務日は通勤時間が削減できるため、疲労回復やワークライフバランスの確保にもつながっている。
- ◆ テレワーク活用が進んでいる省庁として、入庁希望者に好評！



## 1週間あたりの勤務時間を自由に割り振り



公務の運営に支障がないと認める範囲で、**1週間あたりの勤務時間**を割り振り  
土日に加えて**1日、週休日を追加**することも可能

「水曜日長めに働いて、金曜日は早く帰る。」

「月～木曜日まで長く働いて、金土日の3連休にする」

◆ 子どもの習い事に合わせて、**フレックスタイム制**を利用している。ありがたい！

◆ 現在の「週休3日制」は育児・介護等に限定しているが、2026年度からは  
**プライベートを充実**させるための「週休3日制」が利用可能となる予定  
**人材確保**に繋がることを期待！



常識・前例にとらわれない



出社≒コミュニケーションを取れる  
テレワークの実現

「働き方の選択肢」を増やす  
「柔軟な働き方」の実現



ワークライフバランス  
人材確保

### 「これからは「人材に選ばれる」時代

- 前例にとらわれない
- 選択肢を増やす
- 柔軟に対応する



選ばれる北海道庁  
選ばれる札幌市役所

# 03

## みらいへの提案

- 先進的ワークスタイル
- パーソナルルーティング
- リモートベーシックワーク
- 本提案実施後の働き方





## 北海道・札幌市への提案

1 先進的ワークスタイル

2 リモートベーシックワーク

3 パーソナルルーティング



## 休暇の取得へ組織的なアプローチ

- ・ 年次有給休暇のデフォルト化

年度初めに予め休暇取得日を設定する制度(月に1日以上)

- ・ 選択的週休3日制・フレックスタイム制

働く時間や週休日の増減を可能とする制度



## 年次有給休暇のデフォルト化

休 暇
<input type="checkbox"/> 申請する

◀ 現行

デフォルト(初期設定)

休まずに働くこと

デフォルト(初期設定)

働かずに休むこと

変更後 ▶

休 暇
<input type="checkbox"/> 取り消す

- ・ 年休取得への意識変容
- ・ 休暇の取得を前提とした業務の進捗管理



## 選択的週休3日制・フレックスタイム制

- 勤務時間を自由に組み合わせ
- さらに一人一人に適した働き方へ

	月	火	水	木	金	土	日		
8:00	11 時間 勤務	11 時間 勤務	週休日	11 時間 勤務	5 時間 45分 勤務	週休日	週休日		
8:45									
10:00									
12:00									
13:00									
14:45									
16:00									
17:30									
20:00									

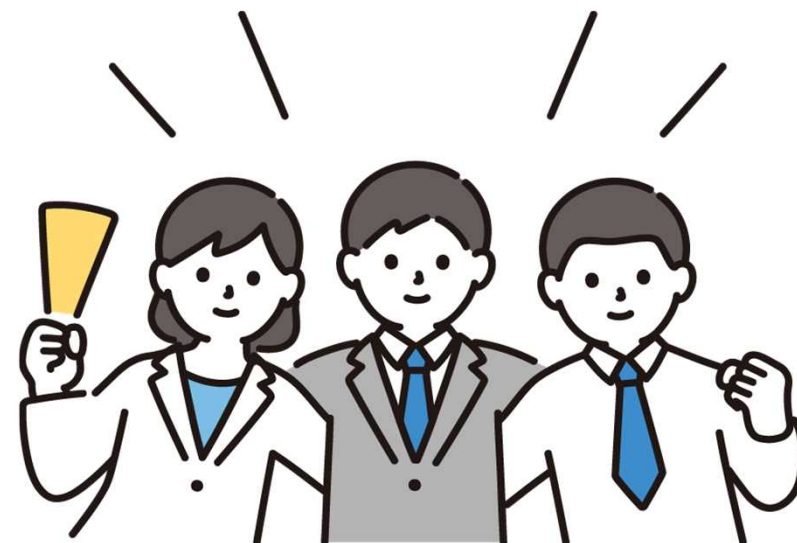




全職員の  
ワークインライフ実現

対外的な  
PR効果

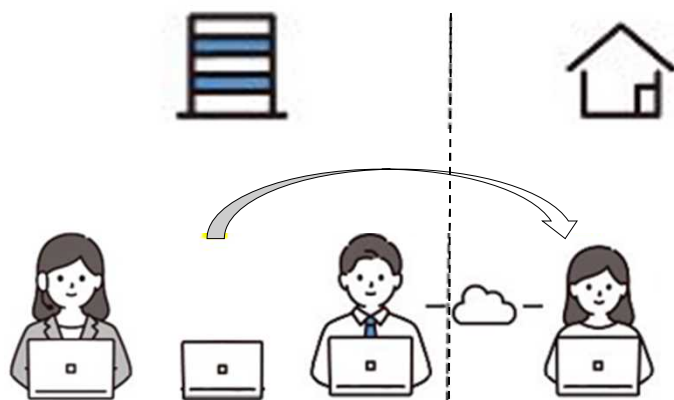
徹底した  
事務の効率化





## 課の1/3がリモート勤務

- ・仕事＝出社という概念から、仕事＝自宅へシフト
- ・庁舎外でもできる仕事を明確にし、選択の幅を広げる。



### ワークインライフの実現

北海道、札幌市でここまで踏み込めば  
史上最大級！？の試み

全国に広報でき  
受験者の増加につながる

## 新たな情報共有体制による脱属人化

- ・成果物などのデータ共有
- ・業務日誌(病院でいう電子カルテ)を整理  
誰もが仕事を引き継げるように
- ・事務分掌による係内縦割りを打破！







## 個々に合わせた応援体制の構築

勤務時間の**概ね20%**(週1日、月4日程度)を活用

他部局業務を**応援**できる制度

育児、介護休業で  
人員不足

経験・技術のある  
職員に手伝ってほしい

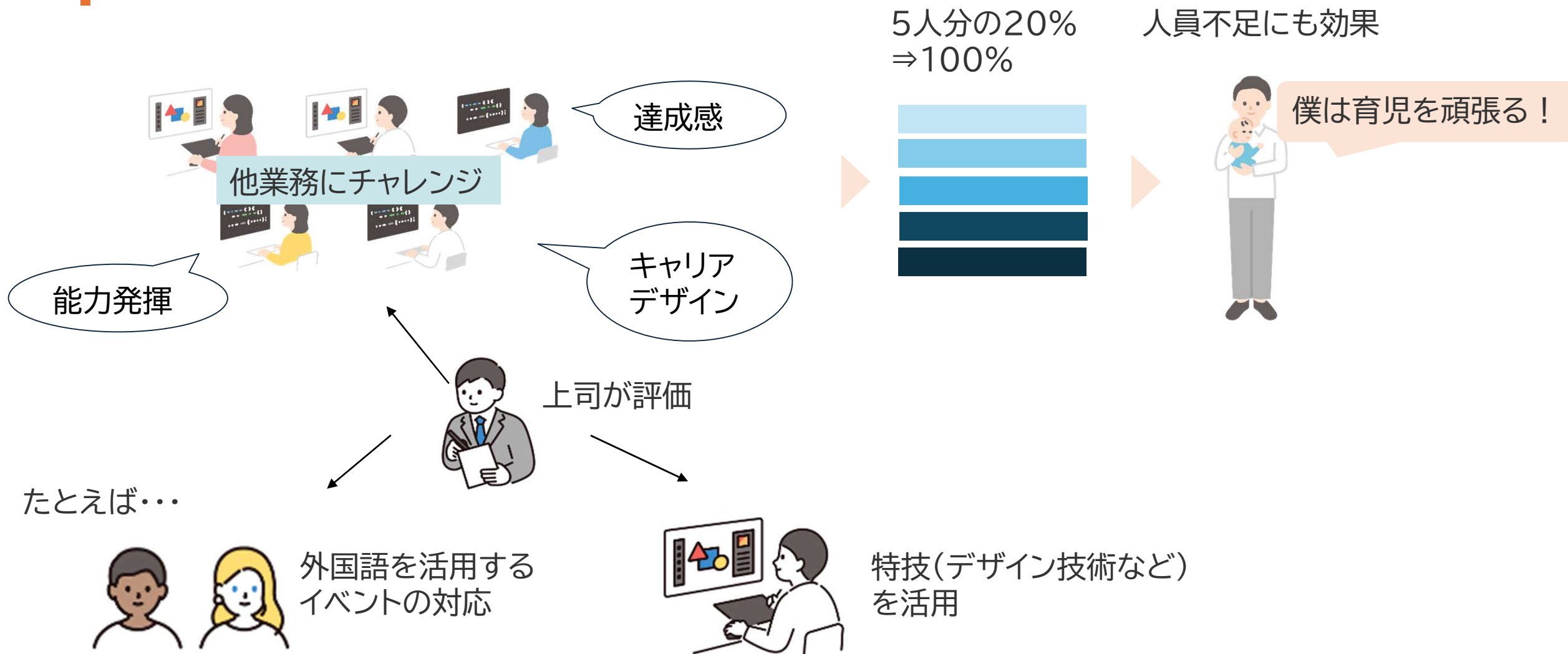
庁内HPで  
人材マッチング！

力を合わせ  
業務達成！！





## 道庁内、市役所内での活用





## 組織を超えた活用

札幌市役所で市民を身近に  
感じられる仕事にチャレンジ

道内市町村と交流できる  
広域行政にチャレンジ



道職員

20%

道と市の連携強化

20%



市職員

組織の枠を超えた実のある連携

みらい会議のように・・・！！



## 人と、組織と、そして、みらいがつながる

仕事が生活の一部に溶け込み、人と組織が、Win-Winの関係性を構築する

誰もが長期的に働けることで、人と組織が、安心して行政運営を継続する

広く協働することで、人と組織が、高め合う



次の世代、みらいへ





「みらい」のための一歩を、今すぐ、私たちで。





(P.4) (※1) 道新デジタル(2024年6月19日)、北海道新聞(2024年7月13日)

<https://www.hokkaido-np.co.jp/article/1024773/>

(P.5) (※2) 厚生労働省 令和5年雇用動向調査結果の概要

<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/24-2/dl/gaikyou.pdf>

(P.6) (※3) 政府統計e-Stat 一般職業紹介状況 表番号3 有効求人倍率(パート除く)

<https://www.estat.go.jp/statsearch/files?page=1&layout=datalist&toukei=00450222&tstat=000001020327&cycle=1&tclass1=000001224861&tclass2val=0>

(P.9) (※4) NTT東日本 働き方改革に成功した企業の取り組み事例5選!

<https://business.ntt-east.co.jp/content/digital-work/column/work-system-reform-case/>

(P.9) (※5) アイン・ロジテックサービス早わかり

<https://www.aisin.com/jp/group/aisin-logitechservice/recruit/company/infographics/>

(P.10、11) (※6) 総務省 令和5年度地方公共団体の勤務条件等に関する調査結果

[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000984530.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000984530.pdf)

(P.12) (※7) ㈱キャリアス 2025卒 1月1日時点の就職意識調査

就職先企業選びへの影響度合い(とても影響+ある程度影響) 仕事を通した成長(92.8%) 柔軟な働き方(89.8%) 多様性のある職場環境(69.9%)

[https://www.career-tasu.co.jp/wp/wp-content/uploads/2024/01/202401\\_gakuseichosa\\_kakuho.pdf](https://www.career-tasu.co.jp/wp/wp-content/uploads/2024/01/202401_gakuseichosa_kakuho.pdf)

(P.15) (※8) ㈱エン・ジャパン「転勤」に関する意識調査(2024)

転勤の辞令が出た場合、退職を考えるキッカケになりますか?(なる+ややなる)

年代別 20代(78%) 30代(75%) 40代以上(64%) 男女別 男性(62%) 女性(75%)

<https://corp.en-japan.com/newsrelease/2024/36874.html>